

Verbands-Management (VM)

Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management



VM 2/12

Gmür, Markus

Finanzierungsmix und Effizienz in Spenden sammelnden Organisationen

Verbands-Management, 38. Jahrgang, Ausgabe 2 (2012), S. 28-39.

Herausgeber: Verbandsmanagement Institut (VMI) www.vmi.ch,
Universität Freiburg/CH
Redaktion: Jens Jacobi
Layout: Jens Jacobi / Paulusdruckerei, Freiburg/CH
Fotomaterial: Christiane Tureczek
ISBN: 3-909437-34-6
ISSN: 1424-9189
Kontakt: info@vmi.ch

Die Zeitschrift VM erscheint dreimal jährlich in den Monaten April, August und November.

Abdruck und Vervielfältigung von Artikeln und Bildern, auch auszugsweise oder in Abschnitten, nur mit Genehmigung des Herausgebers.



Finanzierungsmix und Effizienz in Spenden sammelnden Organisationen

Markus Gmür

Spenden sammelnde Organisationen besitzen beträchtliche und in der Praxis eher unterschätzte Freiheitsgrade in der Bestimmung ihres Finanzierungsmix. Der Beitrag erläutert im ersten Schritt sieben verschiedene Kalküle, die bei der Festlegung des angestrebten Mix aus privaten Spenden, öffentlichen Beiträgen und Leistungsentgelten eine Rolle spielen können. Im zweiten Teil wird auf Basis eines Datensatzes von Spenden sammelnden Organisationen in der Schweiz gezeigt, welcher Zusammenhang zwischen einem bestimmten Finanzierungsmix und der betriebswirtschaftlichen Effizienz besteht: Je höher die Spendenabhängigkeit der Organisation ist und je stärker ihr Gewicht im Fundraising auf dem Beziehungs- gegenüber dem Massenmarkt ist, umso besser ist auch ihre Effizienz.

Finanzierungsquellen im Dritten Sektor

Organisationen im Dritten Sektor finanzieren sich aus Entgelten für erbrachte Leistungen, aus Beiträgen der öffentlichen Hand und aus privaten Spenden. Für die Schweiz wurde errechnet, dass durchschnittlich 57 % der Einnahmen aus Leistungsentgelten (Verkaufserlöse und Mitgliedsbeiträge, Sponsorengelder oder Kapitalerträge) stammen. Weitere 35 % sind öffentliche Beiträge aus Leistungsverträgen und Defizitgarantien. Die verbleibenden 8 % stammen von privaten Spenden, d.h. freiwillige Zuwendungen von Privatpersonen und Unternehmen, aber auch von Kirchen und Förderstiftungen (Helmig/Lichtsteiner/Gmür, 2010). Die Anteile variieren allerdings beträchtlich zwischen den Teilsektoren: Staatliche Beiträge machen beispielsweise in den Bereichen Gesundheit und Soziales fast die Hälfte des Gesamtbudgets aus; in den Umwelt- und Naturschutzorganisationen stammen bei nur 15 % staatlichen Bei-

trägen weitere 20 % aus privaten Spenden; schliesslich finanzieren sich Wirtschafts- und Berufsverbände fast vollumfänglich aus Mitgliedsbeiträgen und Erlösen aus erbrachten Leistungen. Im internationalen Vergleich liegen diese Zahlen, wenn man grundlegende Strukturunterschiede wie z. B. im Sozialversicherungssystem oder kirchlichen Finanzierung berücksichtigt, etwa im selben Bereich wie in den west- und nordeuropäischen Ländern oder in Nordamerika.

Die gesamtwirtschaftlichen Zahlen dürfen nicht darüber hinwegtäuschen, dass die Finanzierungsanteile auf Ebene der einzelnen Organisationen erheblich variieren, und dies nicht selten innerhalb ein und desselben Sektors. Das lässt sich am Beispiel Spenden sammelnder Organisationen in der Schweiz mit ZEWO-Gütesiegel zeigen (vgl. Tabelle 1). Demnach erhalten beispielsweise 74 % der Organisationen mit diesem Gütesiegel öffentliche Beiträge. Bei diesen Organisationen machen solche Beiträge im Mittel 30 % aus, wobei das Spektrum von 0 bis 98 % der Gesamteinnahmen reicht.

Unter den Spendenarten haben Kleinspenden, auf denen 95 % der Spenden sammelnden Organisationen aufbauen, mit einem mittleren Anteil von über 31 % das grösste Gewicht, wobei Anteile von 0 bis 100 % vorzufinden sind. Klein- und Grossspenden werden danach unterschieden, ob eine persönliche Einzelbetreuung der Spender durch die Organisation erfolgt. Die Grenze ziehen spendensammelnde Organisationen in der Schweiz nach Schätzungen der Stiftung ZEWO (www.zewo.ch) in den meisten Fällen bei einem jährlichen Beitrag von 1000 bis 5000 CHF. Die den kleinen Einzelspenden verwandten Mitgliederbeiträge werden in der volkswirtschaftlichen Rechnung grundsätzlich den Leistungsentgelten zugerechnet, da es sich um Eigenleistungs-NPO handelt. Im Fall der Spenden

Einnahmenkategorie	Anteil NPO, welche über diese Einnahmen verfügen	Einnahmenanteil bei diesen NPO (Median)	Range
1. Leistungsentgelte	80 %	19 %	0 bis 92 %
2. Öffentliche Beiträge	74 %	30 %	0 bis 98 %
3. Private Spenden	100 %	46 %	1 bis 100 %
a) Kleine Einzelspenden	95 %	31 %	0 bis 100 %
b) Mitgliederbeiträge, Gönner oder Patenschaften	76 %	7 %	0 bis 100 %
c) Beiträge von NPO/Kirchen	75 %	22 %	0 bis 100 %
d) Grossspenden	33 %	8 %	0 bis 97 %
e) Legate	51 %	8 %	0 bis 81 %
f) Spenden von Kt./Gemeinden	52 %	5 %	0 bis 82 %
g) Firmenspenden	46 %	4 %	0 bis 62 %
h) Beiträge der Glückskette	13 %	4 %	0 bis 32 %

Tabelle 1: Finanzierungsmix Spenden sammelnder NPO in der Schweiz (Vgl. Gmür/Ziegerer, 2012)

sammelnden Wohlfahrtsverbände mit ZEWO-Siegel handelt es sich hingegen um Drittleistungs-NPO, bei denen Mitgliedsbeiträge ebenso wie Gönner- und Patenschaften eher einen Spendencharakter haben. Die zweite grosse Spendenquelle stellen andere Nonprofit-Organisationen, meist Förderstiftungen sowie die Kirchen dar. Sie machen bei drei von vier ZEWO-zertifizierten Organisationen im Mittel rund 22 % des Budgets aus, ebenfalls in einer Range von 0 bis 100 %. Zusammen mit Grossspenden und Legaten sowie Zuwendungen von Unternehmen, Kantonen oder Gemeinden und schliesslich Zuweisungen der Glückskette repräsentieren sie die Position der Organisation im sogenannten **Beziehungsmarkt**: Hier kann man davon ausgehen, dass jede einzelne Zuweisung das Ergebnis eines geplanten gegenseitigen Austauschs zwischen der einzelnen Spendengeberin und der Spendennehmerin ist. Ein solcher Austausch ist zwar auch bei Spenden aus dem **Massenmarkt** (kleine Einzelspenden und Mitgliedsbeiträge, Gönner- und Patenschaften) möglich, jedoch nicht der Regelfall. Es ist ein wesentliches Element der Fundraising-Strategie einer Spenden sammelnden Organisation, auf welche Finanzierungsquellen sie sich stützt, welche Schwerpunkte sie bildet und welche Finanzierungsbreite und -mischung sie anstrebt. Diese strategi-

sche Entscheidung ist mit einer Reihe von Konsequenzen verbunden, wie nachfolgend im ersten Schritt theoretisch und anschliessend empirisch dargelegt wird.

Finanzierungsstrategien Spenden sammelnder Organisationen

Wer von Finanzierungsstrategien spricht unterstellt damit, dass Organisationen Freiheitsgrade in ihrer Finanzierungsstruktur haben. Sie sind danach nicht gezwungen, die ihr zur Verfügung stehenden Mittel in der Höhe und Zusammensetzung einfach hinzunehmen, sondern sie können gezielt darauf hinarbeiten, bestimmte Finanzierungsquellen stärker zu nutzen als bisher und andere mögliche Quellen bewusst nicht in Anspruch zu nehmen. Die dahinter stehenden Überlegungen können dabei sowohl finanziell als auch leistungs- und interessenpolitisch begründet sein, wie die folgenden beiden Beispiele verdeutlichen sollen:

- ♦ Mit ihrer Studie zur Fundraising-Effizienz verfolgt die Stiftung ZEWO u. a. das Ziel, eine Orientierungsgrundlage für die Selbst- und Fremdbeurteilung von Spenden sammelnden Organisationen bereitzustellen (ZEWO 2012). Die können erkennen, welche Finanzierungsquellen im Mittel eher

mit einer höheren bzw. geringeren Effizienz verbunden sind. Eine Organisation, die sich zu einem erheblichen Anteil über Mitgliedschaften finanziert, steht auf dieser Grundlage vor der Entscheidung, ob sie diese (nach den von der ZEWO aufgestellten Abgrenzungsrichtlinien) eher ineffiziente Finanzierungsbasis aus ökonomischen Gründen reduzieren soll oder aus interessenpolitischen Erwägungen im Gegenteil sogar noch weiter ausbauen will.

- Die Hilfsorganisation Ärzte ohne Grenzen kommuniziert auf ihrer Webseite, mit der sie für Spenden von Unternehmen wirbt: «Ärzte ohne Grenzen verzichtet weitgehend auf staatliche Unterstützung, um schnell und unabhängig von politischen Interessen agieren zu können.»¹ Auch der World Wide Fund for Nature (WWF) finanziert sich zu rund 7 % aus Erträgen von Kooperationsprojekten mit Unternehmen, welche in ihrer Geschäftstätigkeit entsprechend den Umweltzielen des WWF agieren, dies zu Werbezwecken nutzen und im Gegenzug die Organisation finanziell unterstützen. So verbindet der WWF ein Finanzierungsziel mit einer erwarteten Multiplikatorenwirkung im ideellen Zielbereich.²

In den meisten Fällen werden Nonprofit-Organisationen die Freiheitsgrade in ihrer Finanzierung allerdings als stark beschränkt wahrnehmen, auch wenn die Varianzen im Finanzierungsmix auch innerhalb abgegrenzter Bereiche beträchtlich ausfal-

len können. So zeigte beispielsweise eine Analyse der Ertragsstrukturen bei zwölf schweizerischen Blindenorganisationen über einen 50-jährigen Zeitraum hinweg auffallende Unterschiede, die sich nicht einfach auf spezifische Restriktionen der einzelnen Organisationen zurückführen lassen, sondern sich auf kalkulierte Entscheidungen der jeweiligen Leitung zurückführen lassen (Bütikofer, 2011).

Andererseits hat Zietlow (2010) gezeigt, dass Nonprofit-Organisationen in ihren Finanzierungszielen einem typischen Ablauf folgen: In der ersten Phase («Muddle» – Durchwursteln) steht die Kostendeckung im Vordergrund. Gelingt das Etablieren, tritt die Organisation in eine zweite Phase («Survive» – Bestandssicherung) ein, bei der ein Überschuss erreicht werden soll, um eine gewisse Planungssicherheit zu erreichen und damit die verfügbaren Mittel auch effizienter einsetzen zu können. Die dritte Phase («Progress» – Entwicklung) ist nach Zietlow durch eine längerfristig angelegte Reservenbildung gekennzeichnet. Schliesslich gehen sie in eine vierte Phase («Thrive» – Prosperität) über. Hier werden die zentralen finanzwirtschaftlichen Ziele der Liquidität, der Effizienz in der Mittelverwendung und der Nachhaltigkeit austariert und mit einem breit angelegten Kennzahlensystem überwacht. Der typische Verlauf einer sich etablierenden und stabilisierenden Organisation durch alle vier Phasen stellt einen gewissen Grad an Determinismus dar, der den strategischen Freiheitsgrad einer Organisation wiederum einschränkt.

Datenbasis der vorliegenden Studie

Die statistischen Analysen beruhen auf Daten der Stiftung ZEWO. Dabei handelt es sich um die schweizerische Zertifizierungsstelle für gemeinnützige, Spenden sammelnde Organisationen. Sie setzt sich für die Förderung von Transparenz und Lauterkeit im Spendenwesen ein und prüft gemeinnützige Organisationen auf den gewissenhaften Umgang mit Spendengeldern. Hilfswerken, die ihre Anforderungen erfüllen, verleiht sie das ZEWO-Gütesiegel. Die rund 500 Organisationen, welche im Jahr 2012 das Gütesiegel tragen, vereinigen schätzungsweise 80 % des gesamten Spendenaufkommens in der Schweiz. Die ZEWO führt in regelmässigen Abständen Befragungen zu Einnahmen- und Ausgabenstrukturen bei den zertifizierten Organisationen durch (ZEWO 2012). An der schriftlichen Befragung im Sommer 2011 nahmen 309 von insgesamt 490 kontaktierten Organisationen teil; 238 Organisationen stellten ausreichend detaillierte Informationen zur Einnahmen- und Ausgabenstruktur zur Verfügung und konnten somit für die Analyse berücksichtigt werden. Zu 123 der Organisationen lagen zusätzlich Daten aus der vorangegangenen Studie aus dem Jahr 2009 vor (ZEWO 2009).

Somit kann davon ausgegangen werden, dass sich Nonprofit-Organisationen zwischen voluntaristischen Freiheitsgraden und determinierenden Rahmenbedingungen bewegen.

Strategische Kalküle zum Finanzierungsmix

Wo Freiheitsgrade vorhanden sind, lassen sich eine ganze Reihe von Entscheidungskalkülen unterscheiden, mit denen der Finanzierungsmix einer NPO erklärt werden kann:

1. Übereinstimmung mit der Mission:

Die genannten Beispiele von WWF und «Ärzte ohne Grenzen» zeigen, wie NPO bestimmte Finanzierungsquellen mit Blick auf ihre Zielsetzungen bewusst ausbauen oder ablehnen. Auch die Entscheidung für das Einrichten von Fördermitgliedschaften anstelle des Einwerbens von Einzelspenden ist wohl als Ausdruck einer nicht allein finanziellen Leitidee zu werten. Organisationen entscheiden sich aus grundsätzlichen Erwägungen für oder gegen staatliche, privatwirtschaftliche oder besonders vermögende Geldgeber oder auch dafür, einen bestimmten Anteil durch Leistungsentgelte zu erwirtschaften. Anekdotische Einzelfälle finden sich dazu in grosser Zahl, aber repräsentative Studienergebnisse zur relativen Bedeutung dieses Kalküls sind bisher kaum verfügbar. Young, Wilsker und Grinsfelder (2010) können immerhin nachweisen, dass ein enger Zusammenhang zwischen dem Leistungs- und dem Finanzierungsmix auf einem Kontinuum zwischen privatem und öffentlichem Fokus besteht.

2. Unterstützung von Wachstumszielen:

Der Finanzierungsmix einer Organisation kann Ausdruck von Wachstumserwartungen sein. Bei dieser Überlegung spielt nicht nur das Wachstum der Hauptmärkte (Privater Spendenmarkt, öffentlicher Subventionsmarkt, Güter- und Dienstleistungsmarkt) mit den jeweiligen Marktsegmenten eine wichtige Rolle. Auch die Konkurrenz zwischen den nach Finanzierungsmöglichkeiten suchenden Wettbewerbern und die eigenen Wettbewerbsvorteile sind dabei zu berücksichtigen.

Wenn die Schweizerische Rettungsflugwacht (REGA) bislang nahezu konkurrenzlos mit einem stetigen Wachstum in der Zahl der Gönnerschaften rechnen konnte, ändert sich die Ausgangslage grundlegend mit der Entscheidung des Touring Club Schweiz (TCS) vom Herbst 2011, nach dem Vorbild des deutschen und des österreichischen Automobilclubs eine eigene Luftrettungsorganisation einzurichten. Wachstumsüberlegungen dürfen Spenden sammelnde Organisationen auch dazu führen, ihr Gewicht im Fundraising vom Massen- zum Beziehungsmarkt hin zu verlagern.

3. Realisierung von Multiplikator- und Vermeidung von Verdrängungseffekten:

Multiplikatoreffekte sind sowohl innerhalb der drei Hauptfinanzierungsquellen (Private Spenden, Öffentliche Subventionen und Leistungsentgelte) als auch zwischen ihnen zu erwarten. In der internationalen Forschung spielt die Frage, ob und wie sich staatliche Beiträge auf das Spendenaufkommen auswirken, seit längerer Zeit eine wichtige Rolle: Gleich mehrere nordamerikanische Studien haben einen «Crowding Out»-Zusammenhang festgestellt, wonach eine Zunahme staatlicher Beiträge die privaten Spendeneinnahmen reduzieren, weil private Geldgeber einen geringeren Unterstützungsbedarf sehen oder weil die Organisation ihre Mobilisierungskraft einbüsst.³ Kingma (1995) findet bei seiner Untersuchung von Organisationen des amerikanischen Roten Kreuzes, dass ein Verdrängungseffekt für das Spendenaufkommen auch durch eine Zunahme an Leistungsentgelten ausgelöst wird. Dagegen zeigt eine differenziertere Studie von Borgonovi (2006) am Beispiel von US-amerikanischen Theatern, dass ein U-Kurvenzusammenhang zwischen öffentlichen Beiträgen und privaten Spenden besteht: Bei niedrigen öffentlichen Beiträgen verdrängen sie private Spenden, bei höheren öffentlichen Beiträgen scheinen sie aber die private Spendenbereitschaft sogar noch zu steigern. Möglicherweise besteht hier ein Kausalzusammenhang, indem öffentliche Beiträge eine Signalwirkung für private Unterstützer haben. Denkbar ist aber auch, dass eine gemeinsame Ursache vorliegt: Gesellschaftliche Anliegen, die ein bestimmtes Mass an Legitimierung erreichen

(Gmür 2010), haben sowohl grössere Chancen auf öffentliche als auch auf private Zuwendungen.

4. Kontrolle über die kritischen Ressourcen:

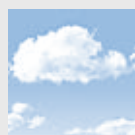
Das Überleben einer Organisation hängt davon ab, wie gut es ihr gelingt, die für sie kritischen Ressourcen zu kontrollieren (Pfeffer/Salancik 1978; Froelich 1999). Der Ressourcenbegriff ist dabei im weitesten Sinne zu verstehen: Kritische Ressourcen einer Organisation können über die finanziellen Mittel hinaus das Engagement von Haupt- und Ehrenamtlichen sowie Freiwilligen, gute Kontakte zu politischen Akteuren oder die Reputation der Organisation sein. Mit Blick auf die finanziellen Ressourcen stellt sich die Frage, welche Finanzierungsquellen in welchem Umfang durch die Organisation kontrolliert werden können. Während der Massenmarkt in der Regel durch eine geringe Beeinflussbarkeit der individuellen Geldgeber gekennzeichnet ist, bieten sich im Beziehungsmarkt Ansatzpunkte für ein Relationship Marketing und den Aufbau nachhaltiger Beziehungen zu Geldgebern. Die Pflege von Kontaktnetzwerken zu Grossspendern, Förderstiftungen oder anderen privaten Geldgebern ist dabei ebenso als Ansatz zur Ressourcenkontrolle zu verstehen wie ein intensiver Austausch mit öffentlichen

Stellen zur Aushandlung von Leistungsverträgen oder Subventionen. Die Entscheidung einer Organisation, ihren Finanzierungsmix zugunsten von Leistungsentgelten zu verlagern, beruht zudem häufig auf der Annahme, dass der Vertrieb von Produkten und Dienstleistungen gegen Entgelt besser kontrollierbar ist als die Abhängigkeit von Spendengeldern. Dem steht allerdings der Befund von Hodge/Piccolo (2005) gegenüber, die nachweisen können, dass NPO mit hohen Leistungsentgeltanteilen anfälliger für den wirtschaftlichen Konjunkturverlauf sind als überwiegend spendensammelnde Organisationen.

5. Erhaltung strategisch-struktureller Freiheitsgrade:

Die Kontrolle über kritische Ressourcen im Markt steht in einem umgekehrten Verhältnis zur Einflussnahme der Geldgeber auf die Organisation. So konnten sowohl O'Regan/Oster (2002) als auch Guo (2007) in ihren Studien zeigen, dass NPO mit einem relativ hohen öffentlichen Finanzierungsanteil durch ein vergleichsweise passives bzw. einflusssschwaches Leitungsgremium gekennzeichnet sind. Die überwiegend privat finanzierten Organisationen wiesen dagegen Leitungsorgane mit einer breiten Repräsentation ihrer

Anzeige



NonproCons

Neue Wege für Nonprofit-Organisationen

NonproCons ist für alle Nonprofit-Organisationen ein kompetenter und vertrauensvoller Partner in den zentralen Fragen des Managements und der Finanzierung der Organisation – von der Beratung bis zur praktischen Umsetzung.



Eine Förderstiftung hat entschieden, ihre Fördertätigkeit nach 30-jähriger erfolgreicher Arbeit vollständig neu auszurichten. Zeitgemässe strategische Führungsinstrumente sollten geschaffen, die Arbeitsweise von Stiftungsrat und Geschäftsstelle neu definiert werden. NonproCons unterstützte die Stiftung bei der Entwicklung des neuen Leitbildes und der neuen Förderpolitik.



**Fundraising & Sponsoring
Management Consulting**

NonproCons

Rittergasse 35 • 4051 Basel
Telefon +41 61 278 93 93

www.nonprocons.ch  

Stakeholder und eine höhere Entscheidungsstärke auf. Vorrangig Spenden sammelnde Organisationen pflegen nach einer Untersuchung von Hodge/Piccolo (2005) eine engere Abstimmung von haupt- und ehrenamtlicher Leitung, als dies bei den öffentlich subventionierten und bei den eher kommerziell operierenden NPO üblich ist. Auf einen anderen Aspekt weisen Haider und Schneider (2010) hin, wenn sie für österreichische NPO (wie schon nordamerikanische Vorgängerstudien) nachweisen, dass höhere Anteile an privaten Spenden und öffentlichen Beiträgen gegenüber Leistungsentgelten zu einem niedrigeren Gehaltsniveau in der NPO und damit potenziell schlechteren Rekrutierungschancen von NPO führen. Mit der Wahl eines bestimmten Finanzierungsmix trifft die Organisation also auch eine Entscheidung darüber, welchen Einflüssen sie sich in ihrer Leitung und den strategischen Entscheidungen aussetzt.

6. Minimierung von Finanzierungsrisiken:

Jede Finanzierungsquelle ist mit bestimmten Risiken verbunden. Diese Risiken beziehen sich einerseits auf Effekte vergangener Zuflüsse, andererseits auf die Wahrscheinlichkeit ihrer langfristigen Stabilität. Zu den vergangenheitsbezogenen Risiken zählen z. B. Reputationswirkungen aus ursprünglich unauffälligen Zuflüssen, die sich später als reputationsschädlich herausstellen.⁴ Ausserdem sind dazu die bereits oben diskutierten Multiplikator- bzw. Verdrängungseffekte zu nennen. Grösseres Augenmerk haben in der Forschung bislang die zukunftsbezogenen Risiken unter dem Begriff der finanziellen Verwundbarkeit («financial vulnerability») erhalten: Mehrere nordamerikanische Studien haben untersucht, welche Bedeutung der Finanzierungsmix für die Überlebenswahrscheinlichkeit einer Nonprofit-Organisation hat.⁵ Die vorliegenden Langzeitstudien aus den Bereichen Kultur und Soziales zeigen, dass die Anfälligkeit für ein finanzielles Scheitern umso geringer ist, je breiter die Finanzierungsquellen gestreut sind (Crittenden 2000; Hager 2001; Trussel 2002; Carroll/Stater 2009). Zudem erwiesen sich Organisationen mit einem geringeren Spendenanteil (in

Relation zu den Leistungsentgelten) sowie grössere Organisationen gegenüber kleineren häufiger als überlebensfähig (Carroll/Stater 2009). Dieselbe Überlegung kann auch der Entscheidung zugrunde liegen, die Abhängigkeit von öffentlichen Unterstützungen und von grossen Spendern zu reduzieren, indem man verstärkt um breit gestreute Kleinspenden wirbt.

7. Erhöhung oder Erhaltung der Effizienz:

Unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten sollten Organisationen so geführt werden, dass sie ihre Ziele mit einem möglichst geringen Mitteleinsatz erreichen. Sowohl öffentlich subventionierte als auch spendensammelnde NPO sind entsprechenden Erwartungen ihrer Geldgeber ausgesetzt und sehen sich unter dem Druck, eine hohe Effizienz ausweisen zu können. Frumkin/Kim (2001) kommen zwar für die USA in ihrer Untersuchung über einen 11-Jahreszeitraum noch zum Ergebnis, dass Organisationen, die sich im Spendenmarkt als Kostenführer positionieren, keinen Wettbewerbsvorteil um Spendenmittel haben. Tinkelman (2004) und Jacobs/Marudas (2009) können aber für die USA zeigen, dass zumindest Grossspender negativ auf offensichtliche Ineffizienz der Organisationen reagieren, und Ashley/Faulk (2010) stellen empirisch dasselbe für die Unterstützungsbereitschaft von Förderstiftungen fest.

Die Effizienz einer NPO wird meist anhand des Ausgabenanteils an den gesamten Ausgaben für Fundraising und administrativem Aufwand ohne unmittelbaren Projektbezug ermittelt (Gmür/Ziegerer 2012). Während die Ermittlung der relativen Effizienz verschiedener Spendenquellen meist an einer unzureichend differenzierten Datengrundlage scheitert, liegen mehrere Untersuchungen zum Einfluss des Finanzierungsmix aus privaten Spenden, öffentlichen Beiträgen und Leistungsentgelten vor: Auf der Grundlage von US-amerikanischen Daten von 1994 bis 2004 zeigt Yi (2010), dass sich die Effizienz von spendensammelnden Organisationen bei einem höheren Anteil an staatlichen Beiträgen reduziert. Dass die Aufwendungen einer Organisation ausserdem mit der Wettbewerbsintensität im Spendenmarkt verbunden sind, zeigt Thornton (2006):

Unter atomistischen Bedingungen (viele kleine spendensammelnde Organisationen in einem Marktsegment) sind die durchschnittlichen Anteile der Mittelbeschaffungskosten am Gesamtbudget der Organisationen geringer als in einer oligarchischen Konstellation mit wenigen Konkurrenten.

In der strategischen Entscheidung über den Finanzierungsmix einer Nonprofit-Organisation sind diese sieben Kalküle gegeneinander abzuwägen (vgl. Abbildung 1).

Ihre Bedeutung mag dabei von Bereich zu Bereich variieren – so stellt sich die Ausgangslage für einen Wirtschaftsverband grundlegend anders dar als für einen Wohlfahrtsverband oder einen Sportverein. Wie zu Beginn am Beispiel spendensammelnder Organisationen in der Schweiz gezeigt wurde, ist die anzutreffende Varianz auch innerhalb eines Teilsektors beträchtlich und deutet damit auf erhebliche Freiheitsgrade hin.

Im folgenden Abschnitt wird nun der Schwerpunkt auf die Effizienzfrage gelegt. Am Beispiel der Spenden sammelnden Organisationen in der Schweiz wird gezeigt, welcher Zusammenhang zwischen dem Finanzierungsmix der Organisation und ihrer Effizienz besteht.

Empirische Studie zu Finanzierungsmix und Effizienz

Auf der Grundlage der Einnahmen- und Ausgabenstruktur sowie Angaben zur strategischen Ausrichtung der Organisationen (vgl. «Datenbasis zur vorliegenden Studie») lassen sich diejenigen Faktoren identifizieren, die mit einer höheren oder niedrigeren Effizienz verbunden sind (vgl. Tabelle 2). Auch wenn sich aus den statistischen Zusammenhängen keine Kausalität ergibt, lassen sie sich zumindest für Plausibilitätsüberlegungen zu den Effizienztreibern nutzen. Die hier verwendete Effizienzkennzahl für das Fundraising errechnet sich aus dem Verhältnis



Abbildung 1: Strategische Kalküle zur Finanzierung von NPO

zwischen den gesamten Ausgaben für die Mittelbeschaffung und dem gesamten Spendeneinkommen des Kalenderjahrs 2010. Je höher die Kennzahl ist, umso schlechter ist die Effizienz. Im Mittel (Median) beträgt sie 0.143, wonach also jeder siebte Schweizerfranken aus den erzielten Spendeneinnahmen für die Mittelbeschaffung aufgewendet wurde. Die Streuung der Effizienzwerte ist erheblich: Die Hälfte der Organisationen bewegt sich in einer Bandbreite von 0.060 bis 0.241, je ein Viertel ober- bzw. unterhalb dieser äusseren Grenzen.⁶ Das Modell kann die Effizienzunterschiede insgesamt zu 21 % erklären. 79 % der Erklärungsfaktoren bleiben also unbekannt bzw. sind auf Spezifitäten der untersuchten Organisationen zurückzuführen.

Die Organisationsgrösse steht in einem U-Kurvenzusammenhang zur Effizienz, was durch die beiden negativen Koeffizienten für die kleinsten und

die grössten Organisationen angezeigt wird: Mittlere NPO haben eine schlechtere Effizienz sowohl gegenüber kleinen (-.074, aber nicht signifikant), als auch grossen Organisationen (-.141). Keine wesentlichen Unterschiede zeigen sich hingegen im Vergleich der Aktivitätsbereiche (z. B. Gesundheit, Soziales, Humanitäre Auslandsorganisationen u. a.), weshalb diese Variablen im Modell ausgeklammert wurden. Ein wichtiger Faktor ist die strategische Zielsetzung für das Fundraising. So ist eine ausgeprägte Wachstumsorientierung mit einer deutlich niedrigeren Effizienz verbunden (+.300), während eine gezielte Fokussierung auf wenige Spendenquellen eher effizienzförderlich zu sein scheint (-.089, aber nicht signifikant). Die beiden Variablen wurden aus mehreren Einzelfragen über die Ausrichtung der Organisation Likert-skaliert gebildet. Die bisher genannten Variablen können zusammen 9 %

Einflussfaktoren:	Standardisierter Koeffizient	Signifikanz niveau *)
Grössenklasse klein **)	-.074	.299
Grössenklasse gross	-.141	.036
Wachstumsziel im Fundraising	+.300	<.001
Fokussierungsziel im Fundraising	-.089	.152
Variablen zum Finanzierungsmix:		
- Anteil von kleinen Einzelspenden ***)	+.146	.035
- Anteil von Mitgliederbeiträgen/Gönnerschaften ***)	+.145	.042
- Anteil von Grossspenden ***)	+.152	.018
- Anteil öffentlicher Beiträge am Gesamtbudget	+.251	<.001
- Anteil Leistungsentgelte am Gesamtbudget	+.164	.019
- Konzentrationsindex der Spendenquellen	+.119	.082
Modellgüte: F = 6.605 (Sign. <.001), korrigiertes R-Quadrat = .209, N=213		
Anmerkungen:		
*) Das Signifikanzniveau zeigt die Irrtumswahrscheinlichkeit des Zusammenhangs auf Basis eines t-Tests an und soll nach allgemeiner Konvention nicht grösser als 5% (=0.05) sein.		
**) Die Grössenklassen orientieren sich an der Dreiteilung von Swiss GAAP FER21, wonach kleine Organisationen Einnahmen <1 Mio., eine Bilanzsumme < 2 Mio. und <10 Vollzeitstellen haben. Grosse Organisationen haben Einnahmen >20 Mio., eine Bilanzsumme >10 Mio. und > 50 Vollzeitstellen.		
***) jeweils gemessen an den gesamten Spendeneinnahmen		

Tabelle 2: Lineares Regressionsmodell zur Fundraising-Effizienz

der Effizienzunterschiede erklären. Weitere 12 % ergeben sich aus dem Finanzierungsmix: Sowohl für kleine als auch grosse Einzelspenden sowie für Mitgliederbeiträge und Gönnerschaften ergeben sich positive Koeffizienten, also ein ungünstiger Zusammenhang mit der Effizienz der Organisationen bei der Mittelbeschaffung. Die übrigen Spendenquellen weisen Koeffizienten nahe 0 auf und sind deshalb als effizienzneutral zu beurteilen. Das gilt insbesondere für die Zuwendungen von institutionellen Geldgebern wie Kirchen, Unternehmen oder Förderstiftungen.

Neben den einzelnen Quellen scheint auch der Grad der Streuung einen Einfluss zu haben: Das positive Vorzeichen vor dem Koeffizienten für das Konzentrationsmass bedeutet, dass die Effizienz umso besser ist, je mehr unterschiedliche Spendenquellen mit entsprechend niedrigen Anteilen die NPO zur Verfügung hat. Allerdings liegt das Signifikanzniveau für den Koeffizienten etwas über dem üblichen Grenzwert, weshalb man allenfalls von einer Tendenz sprechen kann.

Dass die Koeffizienten für die Anteile öffentlicher Beiträge und Leistungsentgelte ein positives Zeichen tragen, zeigt, dass mit steigender Abhängigkeit von Spendeneinnahmen auch die Effizienz steigt. Das Zusammenspiel von Spendenabhängigkeit und Spendenschwerpunkt zwischen Massen- und Beziehungsmarkt fasst Abbildung 2 zusammen: Hier ist die Gesamtheit der 238 Organisationen in vier ähnlich grosse Gruppen aufgeteilt. Die besten Effizienzwerte zeigen sich bei den Organisationen von Typ C, die hochgradig spendenabhängig sind (im Mittel 84 % der gesamten Einnahmen) und dabei 2.4mal so viele Gelder aus dem Beziehungsmarkt erhalten. Dem stehen die öffentlich oder leistungsabhängig finanzierten Organisationen (im Mittel 19 % Einnahmenanteil aus Spenden) gegenüber, welche ihre Zuwendungen fast ausschliesslich aus dem Massenmarkt beziehen. Ihre Effizienz ist mit 0.244 um mehr als das Doppelte schlechter.

Bei rund der Hälfte der untersuchten Organisationen lagen zusätzlich zu den Daten aus 2010 auch

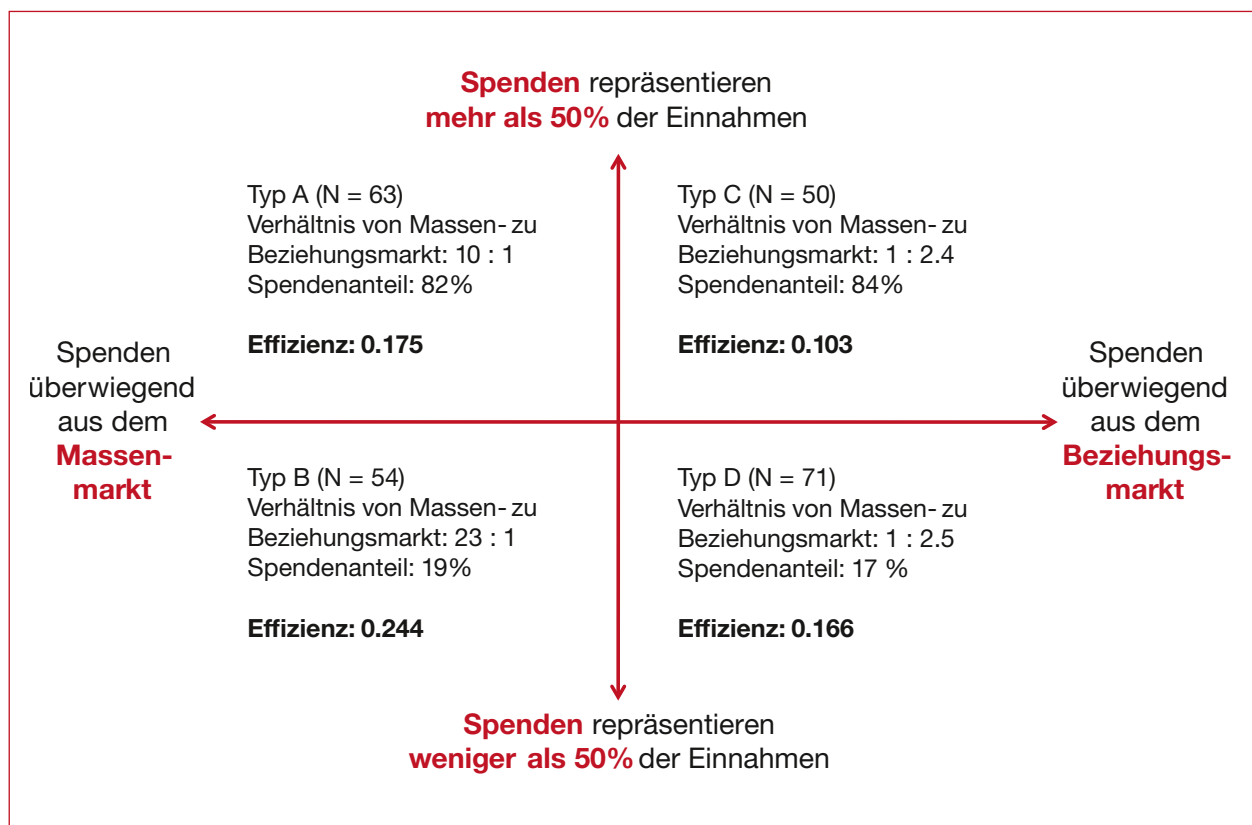


Abbildung 2: Effizienz spendensammelnder Organisationen in der Schweiz

Vergleichsdaten aus der vorangegangenen Befragung aus 2007 vor. Betrachtet man bei diesen Organisationen die Veränderungen bei den Einnahmen aus privaten Spenden und aus Beiträgen der öffentlichen Hand, so verfestigt sich das Bild der Momentaufnahme: Diejenigen Organisationen, welche ihre Spendeneinnahmen stärker gesteigert haben als die Beiträge der öffentlichen Hand, sind im Vergleich zu denjenigen Organisationen, welche sich zunehmend auf öffentliche Beiträge stützen, nicht nur im Jahr 2010 effizienter; sie haben ihre Effizienz über die vergangenen drei Jahre hinweg auch deutlich gesteigert.

Schlussbemerkung

Die Festlegung des Finanzierungsmix für eine Non-profit-Organisation ist eine strategisch wichtige Leitungsaufgabe, weil sie grosse Entscheidungsspielräume eröffnet, die aber auch durch Entscheidungen auszufüllen sind. Dabei sind eine ganze Reihe von Entscheidungskriterien zu berücksichtigen, die sich unter einem Spannungsbogen zwischen ideeller Zielverfolgung und ökonomischer Zweck-Mittel-Rationalität sowie zwischen kurzfristigem Erfolg und nachhaltiger Bestandssicherung und Entwicklung bewegen. Eine Finanzierungsentscheidung unter dem Gesichtspunkt der Effizienz zu treffen bedeutet, ein ökonomisches Kriterium anzulegen, und bringt die Gefahr mit sich, den kurzfristigen über den langfristigen Zeithorizont zu stellen. Das Beispiel der spendensammelnden Organisationen zeigt, dass die Zusammensetzung der Finanzierungsquellen erhebliche Effizienzwirkungen hat. Die Entscheidung, sich über Zuwendungen von Einzelpersonen – und das weitgehend unabhängig von der durchschnittlichen Höhe der Einzelspende – zu finanzieren, ist gegenüber einer Abstützung auf institutionelle Quellen mit einem überdurchschnittlichen Aufwand verbunden. Welche Bedeutung eine risikominimierende Streuung der Finanzierungsquellen auch auf die Effizienzwirkungen hat, lässt sich nur abschätzen: Sowohl der positive Effekt einer Streuung in den Spendenquellen als auch der gleichgerichtete Effekt einer Fokussierungszielsetzung im Fundraising sind im vorliegenden Datensatz nicht signifikant. Weitere Untersuchungen sind hier noch notwendig.

Fussnoten

- ¹ Vgl. <http://www.aerzte-ohne-grenzen.de/spenden/unternehmen-und-stiftungen/unternehmensspenden/index.html> (abgerufen am 01.07.2012).
- ² Vgl. <http://www.wwf.de/zusammenarbeit-mit-unternehmen/> (abgerufen am 01.07.2012).
- ³ Z. B. Andreoni/Payner 2003 bzw. 2011.
- ⁴ Ein Beispiel dafür sind die Spenden in Höhe von 1,5 Mio. Pfund, welche eine Stiftung der Gaddafi-Familie im Jahr 2009 an die London School of Economics zahlte. Während die Gelder vor der libyschen Revolution noch ohne weiteres als akzeptierbar galten, änderte sich dies nach dem Sturz des Regimes und führte zum Rücktritt des Direktors der weltweit angesehenen Hochschule (vgl. <http://www.welt.de/politik/ausland/article12698464/LSE-Direktor-tritt-wegen-Gaddafi-Spenden-zurueck.html> – abgerufen am 15.07.2012).
- ⁵ Vgl. Chang/Tuckman 1994; Chang/Tuckman 2010.
- ⁶ Vgl. dazu ausführlich ZEWO 2012; Gmür/Ziegerer 2012.

Literatur

- Andreoni, J./Payne, A. A., *Do Government Grants to Private Charities Crowd Out Giving or Fund-Raising?* in: *American Economic Review*, 2003 (93), S. 792-812.
- Andreoni, J./Payne, A. A., *Is Crowding Out Due Entirely to Fundraising? Evidence from a Panel of Charities*, in: *Journal of Public Economics*, 2011 (95), S. 334-343.
- Ashley, S./Faulk, L., *Nonprofit Competition in the Grants Marketplace: Exploring the Relationship between Nonprofit Financial Ratios and Grant Amount*, in: *Nonprofit Management and Leadership*, 2010 (21), S. 43-57.
- Borgonovi, F., *Do Public Grants to American Theatres Crowd-Out Private Donations?* in: *Public Choice*, 2006 (126), S. 429-451.
- Bütikofer, M., *Finanzierung zwischen Strategie und Anpassung: Eine Analyse der Ertragsstrukturen von schweizerischen Blindenorganisationen 1945 – 2000*, Masterarbeit zum Executive MBA in NPO-Management an der Universität Freiburg/CH, 2011.
- Carroll, D. A./Stater, K. J., *Revenue Diversification in Nonprofit Organizations: Does it Lead to Financial Stability?* in: *Journal of Public Administration Research and Theory*, 2009 (19), S. 947-966.



Chang, C. F./Tuckman, H. P., *Revenue Diversification Among Non-Profits*, in: *Voluntas*, 1994 (5), S. 273-290.

Chang, C. F./Tuckman, H. P., *Income Diversification*, in: Seaman, B. A./Young, D. R. (Hrsg.), *Handbook of Research on Nonprofit Economics and Management*, Cheltenham, 2010, S. 5-17.

Crittenden, W. F., *Spinning Straw Into Gold: The Tenuous Strategy, Funding, and Financial Performance Linkage*, in: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 2000 (29 Suppl.), S. 164-182.

Froelich, K. A., *Diversification of Revenue Strategies: Evolving Resource Dependence in Nonprofit Organizations*, in: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 1999 (28), S. 246-268.

Frumkin, P./Kim, M. T., *Strategic Positioning and the Financing of Nonprofit Organizations: Is Efficiency Rewarded in the Contributions Marketplace?* in: *Public Administration Review*, 2001 (61), S. 266-275.

Gmür, M., *Effektivität und Legitimität – in Nonprofit-Organisationen ein Widerspruch?* in: Theuvsen, L./Schauer, R./Gmür, M. (Hrsg.), *Stakeholder-Management in Nonprofit-Organisationen: Theoretische Grundlagen, empirische Ergebnisse und praktische Ausgestaltungen*, Linz, 2010, S. 43-54.

Gmür, M./Ziegerer, M., *Fundraising-Effizienz – Worin unterscheiden sich effiziente von weniger effizienten Hilfswerken?* in: Gmür, M./Schauer, R./Theuvsen, L. (Hrsg.): *Performance Management in Nonprofit-Organisationen*, Bern, 2012, S. 281-291.

Guo, C., *When Government Becomes the Principal Philanthropist: The Effects of Public Funding on Patterns of Nonprofit Governance*, in: *Public Administration Review*, 2007 (67), S. 458-473.

Hager, M. A., *Financial Vulnerability among Arts Organizations: A Test of the Tuckman-Chang Measures*, in: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 2001 (30), S. 376-392.

Haider, A./Schneider, U., *The Influence of Volunteers, Donations and Public Subsidies on the Wage Level of Nonprofit Workers: Evidence from Austrian Matched Data*, in: *Annals of Public and Cooperative Economics*, 2010 (81), S. 1-20.

Helmig, B./Lichtsteiner, H./Gmür, M. (Hrsg.), *Der Dritte Sektor der Schweiz: Länderstudie zum Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project (CNP)*, Bern, 2010.

Hodge, M. M./Piccolo, R. E., *Funding Source, Board Involvement Techniques, and Financial Vulnerability in Nonprofit Organizations: A Test of Resource Dependence*, in: *Nonprofit Management and Leadership*, 2005 (16), S. 171-190.

Jacobs, F. A./Marudas, N. P., *The Combined Effect of Donation Price and Administrative Inefficiency on Donations to US Nonprofit Organizations*, in: *Financial Accountability and Management*, 2009 (25), S. 33-53.

Kingma, B. R., *Do Profits 'Crowd Out' Donations, or Vice Versa? The Impact of Revenues from Sales on Donations to Local Chapters of the American Red Cross*, in: *Nonprofit Management and Leadership*, 1995 (6), S. 21-38.

O'Regan, K./Oster, S. M., *Does Government Funding Alter Nonprofit Governance? Evidence from New York City Nonprofit Contractors*, in: *Journal of Policy Analysis and Management*, 2002 (21), S. 359-379.

- Pfeffer, J./Salancik, G. R., *The External Control of the Organization: A Resource Dependence Perspective*, Stanford CA, 1978.
- Thornton, J., *Nonprofit Fund-Raising in Competitive Donor Markets*, in: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 2006 (35), S. 204-224.
- Tinkelman, D., *Using Nonprofit Organization-Level Financial Data to Infer Managers' Fund-Raising Strategies*, in: *Journal of Public Economics*, 2004 (88), S. 2181-2192.
- Trussel, J. M., *Revisiting the Prediction of Financial Vulnerability*, in: *Nonprofit Management and Leadership*, 2002 (13), S. 17-31.
- Yi, D. T., *Determinants of Fundraising Efficiency of Nonprofit Organizations: Evidence from US Public Charitable Organizations*, in: *Managerial and Decision Economy*, 2010 (31), S. 465-475.
- Young, D. R./Wilsker, A. L./Grinsfelder, M. C., *Understanding the Determinants of Nonprofit Income Portfolios*, in: *Voluntary Sector Review*, 2010 (1), S. 161-173.
- ZEWO, *Kostenstruktur und Fundraising-Effizienz gemeinnütziger Organisationen*, in: *ZEWOschriften 2/2009*. Zürich, 2009.
- ZEWO, *Kostenstruktur und Fundraising-Effizienz von Hilfswerken in der Schweiz*, in: *ZEWOschriften 1/2012*, Zürich, 2012.

Der Autor



Markus Gmür/markus.gmuer@unifr.ch

Markus Gmür, Prof. Dr., lic. oec. HSG, ist seit Oktober 2008 Direktor Forschung des Instituts für Verbands-, Stiftungs- und Genossenschaftsmanagement (VMI), Inhaber des Lehrstuhls für NPO-Management sowie akademischer Leiter des Executive MBA für NPO-Management an der Universität Freiburg/CH.